

رهبری

منبع: SUPERVISION, JAN 1999

مترجم: نوذر نکوئیان

محصول و کاهش هزینه‌ها که سازمان شما را اثربخش‌تر و کارآتر می‌کند. صرف‌نظر از نوع کار، این تلاش شما را از سایر سرپرستان متمایز و به‌عنوان یک رهبر واقعی تثبیت می‌کند.

ب - برای خودتان استانداردهای بالا تعیین کنید: اگر شما با انرژی و عزم‌تان برای دست‌یافتن به اهداف الگوی خوبی باشید، موجب می‌شوید تا سازمان برای تطبیق دادن خود با شما تلاش کند. تنها طریق انتظار استانداردهای بالای عملکرد از زیردستان، تعیین استانداردهای بالاتر برای خود است.

ج - اطمینان حاصل کنید که نیازهای کارکنان تامین می‌شوند: پایین‌ترین نیازهای کارکنان، غذا، لباس و مسکن هستند. نیازهای بالاتر عبارتند از قدردانی، امنیت، احساس تعلق و خودیابی. بسیاری از افراد می‌توانند با کارکردن در هر جایی یا حتی کار نکردن پایین‌ترین نیازهای خود را تامین کنند. بنابراین، تمایل آنها به ماندن و جدی کار کردن به میزانی که نیازشان به قدردانی، احساس تعلق و احساس مفیدبودن تامین می‌گردد، بستگی دارد.

شما باید بدانید که بعضی اوقات نیازهای کارکنان و سازمان باهم تعارض دارند. علاوه بر این، تمام نیازهای روحی و روانی را نمی‌توان با کار برآورده کرد. شما باید نیازهای سازگار را مشخص و از تامین آن حداکثر استفاده را بعمل آورید (مثلاً در ایمنی). وقتی زمینه‌های تعارض را مشخص کردید می‌توانید با آنها مقابله کنید تا کارکنان موقعیت خود را بدانند (مثلاً در غیبت).

د - کارکنان قوی و گساراً پرورش دهید: اگر می‌خواهید کارکنان احساس کنند که رشد یافته و دانش و اطلاعات خود را افزایش می‌دهند، باید پروژه‌های پرچالش به آنها واگذار کنید، چون با انجام موفقیت‌آمیز این پروژه‌ها، اعتماد به نفس و حسن مشارکت آنان تقویت می‌گردد. سرپرستانی که کارکنان را پرورش می‌دهند نه فقط یک گروه قوی کاری در اختیار خواهند داشت بلکه برای خود نیز وقت اضافی به دست می‌آورند و بهره‌ورتر کار خواهند کرد.

ه - سبک سرپرستی خود را کامل کنید: اگر تلاش می‌کنید که با سبک ویژه سرپرستی خود شناخته شوید، سه نکته را مدنظر داشته باشید:

۱ - شخصیت خود را مطالعه و فسونی از سرپرستی را به کار ببندید که بهترین تناسب را با شما دارد؛

۲ - هر ویژگی شخصیتی را که با اهداف شغل

نوع مهارت است:

● مهارت تشخیصی: یعنی توانایی شناخت شرایطی که تلاش می‌کنید آن را تحت تاثیر قرار دهید؛

● مهارت تطبیق: یعنی توانایی تطبیق رفتار و منابع برای رویارویی با رویدادهای پیش‌بینی نشده؛

● مهارت برقراری ارتباط: یعنی توانایی برقراری ارتباط به گونه‌ای که افراد بتوانند به سهولت درک کنند و بپذیرند.

عناصر رهبری اثربخش

سرپرستان باید با جدیدترین اطلاعات و دانش مربوط به انگیزش و رهبری آشنا باشند. و حداکثر روشهایی را به کار بندند که با وضعیت و شرایط ایفای مسئولیت به‌عنوان سرپرست، بهترین انطباق را داشته باشد.

مهمترین این روشها به‌قرار زیر است:

الف - بر مهم‌ترین قسمتهای شغلی خود تمرکز کنید: شما در مقابل نیروها و رویدادهای خارج از کنترل مانند خرابیهای غیرمنتظره وسایل و ابزار، مسائل کارگری، مقررات دولتی و موارد مشابه چگونگی واکنش نشان می‌دهید. اگرچه توجه به این مسائل ضروری است، اما مسدودیت موفقیت‌آمیز آنها است که موجب اعتبار شما خواهد شد.

مهمترین قسمت شغل شما شامل کارهایی است که به‌عنوان سرپرست باید انجام دهید. این کارها عبارتند از استفاده از فرصتها پشت سرگذاشتن رقبای، افزایش ایمنی، ارتقاء کیفیت

امروزه موفقیت و سودآوری سازمانها در گرو استفاده اثربخش از نیروی انسانی است. آزمون واقعی به‌عنوان یک رهبر و سرپرست، میزان مهارت شما در ایجاد و حفظ سازمانهای انسانی است.

رهبری مسئولیتی است که باید به‌طور مداوم اعمال شود. از تمام لحظات باید خردمندانه استفاده شود و این کار ساده‌ای نیست. رهبری به‌دلیل اینکه با پیچیدگیها و رفتارهای غیرمعمول افراد سروکار دارد به‌سادگی قابل تعریف نیست. به‌همین دلیل تقریباً هنوز با اطمینان نمی‌توان عواملی علی موفقیت رهبری در یک زمان و مکان خاص را تعیین کرد. علت این است که شرایط واقعی زندگی پیوسته در حال تغییر و عوامل و متغیرهای زیادی به‌طور همزمان اثرگذارند.

رهبری و مدیریت اغلب یکسان انگاشته می‌شوند اما میان آنها تفاوت مهمی وجود دارد. رهبری فرآیندی گسترده‌تر و جامع‌تر از مدیریت است. مدیریت نوعی رهبری است که در آن دست‌یابی به اهداف سازمانی دارای اهمیت بیشتری است. تفاوت اساسی میان این دو مفهوم منبث از کلمه «سازمان» است. هر زمان که شما سعی می‌کنید رفتار شخص یا گروهی را، صرف‌نظر از دلیل آن، تحت تاثیر قرار دهید، رهبری صورت می‌گیرد. این کار ممکن است به‌خاطر اهداف خود یا اهداف دیگران صورت پذیرد و ممکن است با اهداف سازمانی سازگاری داشته یا نداشته باشد.

رهبری اثربخش و پویا مستلزم داشتن سه

کارکنان، تعیین زمان آموزش اعضاء گروه و حمایت همه‌جانبه از گروه، حصول اطمینان از اینکه اعضاء گروه مهارتها و تواناییهای لازم را دارا هستند از مهمترین وظایف رهبر است. به‌علاوه، رهبر گروه باید به‌عنوان رابط میان گروه و سایر کارکنان نیز انجام وظیفه کند. نمایندگی گروه در مذاکرات، ارتقاء دستاوردهای گروه یا جمع‌آوری اطلاعات در خصوص مسائلی که گروه را تحت تاثیر قرار می‌دهد از جمله وظایف رابط است چون محیط کار گروهی اغلب پرتنش است، حل و فصل تعارضها یکی از چالشهایی است که رهبر با آن مواجه است، صرفنظر از اینکه رهبر گروه چقدر در جهت یک تقسیم کار عادلانه تلاش می‌کند، برخی از اعضاء گروه ممکن است احساس کنند که بیش از دیگران کار می‌کنند. علاوه بر این، وقتی یکی از افراد گروه اضافه حقوق یا ترفیح داده می‌شود، برخی دیگر ممکن است احساس بی‌عدالتی کنند.

رهبران گروهی خوب تلاش می‌کنند تا عقل تعارض میان اعضاء گروه را از میان ببرند. آنها این کار را از طریق ایجاد احساس پاسخگویی شخصی و احساس موفقیت در افراد و از طریق انگیزش آنها انجام می‌دهند.

رهبری تخصصی

سازمانهای امروزی به‌منظور بهبود عملکرد خود در بعد رهبری تخصصی، در تمام سطوح سازمان (شرکت) به اشکال جدید رهبری نیازمندند. رهبران توانمند به‌وسیله نهاد مدیریت ستی و این جمله معروف که «قرار بر این است که کارها در شرکت ما با این روشها انجام شوند» به چالش فرا خوانده می‌شوند.

اگرچه این رهبران برای دست‌یافتن به نتایج جالب همراه با کارکنان فعالیت می‌کنند، اما برخی از آنها بدون حمایت و پشتیبانی روسای خود نمی‌توانند وظایف رهبری را انجام دهند. آموزش و مراقبت هم در سطوح پایین و هم در سطوح بالای سازمان سودمند است. علاوه بر نیاز به امنیت، رهبران اثربخش باید بدانند که روسای آنان نیز رهبران اثربخشی هستند. عقاید، ارزشها و رفتارهای رهبری از راس سازمان شروع و کارکنان و رهبران گروهها را تحت تاثیر قرار می‌دهند.

انعطاف‌پذیری در رهبری یکی از ویژگیهای ضروری برای سرپرستان اثربخش است. آنها باید



با چالشها و در اتخاذ روشهای خلاق برای پرورش خود احساس حمایت و پشتیبانی می‌کنند.

این سبک رهبری، سبک جدیدی نیست اما اخیراً به دلیل استفاده اثربخش آن توسط مدیران زن، مورد توجه بیشتری قرار گرفته است. تعدادی از محققان می‌گویند که رهبران زن، ساختار سازمانها را به‌گونه‌ای طراحی می‌کنند که ستمهای مقتدر کمتری در راس سازمان باشد. این سلسله مراتب که مسطح‌تر است کارکنان را ترغیب می‌کند تا تمام تواناییهای بالقوه خود را فعالیت بخشند.

رهبری گروهی

یکی از دشوارترین وظایف سرپرستی، رهبری گروههای کاری تا آنجا است که با حداکثر توانایی خود کار کنند. با استفاده روزافزون از گروههای کاری در صنعت اتومبیل‌سازی و صنایع دیگر، لازم است که سرپرستان آموزش داده شوند تا رهبران گروهی اثربخشی گردند.

موفقیت یک گروه کاری خود کنترل مستلزم یک رهبری خردمند و با درایت است. در این گروه کاری، کارکنان مسئولیت شناسایی و حل مسائل، تعیین اهداف و در برخی موارد حتی تنظیم ساعات کار خود را بعهده دارند. اگرچه چنین به‌نظر می‌رسد که برای رهبر گروه دیگر کاری باقی نمی‌ماند اما باید چندین فعالیت را انجام دهد که دارای ماهیت رهبری هستند. این فعالیتها عبارتند از تشخیص نیازهای آموزشی

شما یا فلسفه سازمان (شرکت) تعارض دارد تغییر یا اصلاح کنید؟

۳- از تقلید سبکهای سرپرستی دیگران بپرهیزید در غیراین صورت رفتار و کار شما قانع‌کننده نخواهد بود و صادق نیز به‌نظر نخواهید رسید.

ویژگیهای رهبری

رهبری انتقالی (رهبری تغییر) در انگیزش کارکنان نقش بسیار مهمی دارد. امروزه با توجه به روند انحرافها، بازنشستگیهای قبل از موعد و مهندسی دوباره، مسئله سرپرستی و انگیزش کارکنان به بهترین شیوه مسئله بسیار مهمی است. محققان به‌طور روزافزون درمی‌یابند که کارکنان در فضایی که رهبری انتقالی (رهبری تغییر) اعمال می‌شود بیشتر برانگیخته می‌شوند، بهره‌وری بالاتری دارند و راضی‌ترند.

رهبران انتقالی (رهبران تغییر) کارکنان را تشویق می‌کنند تا مفروضات اصلی و مشکل‌گشایی را از منظری نو مورد سوال قرار دهند. این کار موجب می‌شود تا کارکنان فراتر از منافع شخصی فکر کنند و به منافع سازمان توجه داشته باشند. رهبران انتقالی (رهبران تغییر) کارکنان را حول یک هدف یا مأموریت مشترک متحد و آنها را تشویق می‌کنند تا چالشهای جدید را فرصتهای جدید تلقی کنند.

کارکنان از رهبران انتقالی (رهبران تغییر) که آنها را در جهت اهداف مطلوب مستقابل برمی‌انگیزانند حمایت و از آنها پیروی می‌کنند. به‌علاوه، بسیاری از کارکنان در تفکر، در مواجهه

همکاری نیست و بیشتر از قدرت استفاده می‌کند.

اگر شما این‌گونه عمل می‌کنید احتمالاً در بعد روابط انسانی ضعیف هستید. شما باید بدانید که تاکتیک‌های فشار و اجبار در روابط انسانی نتیجه‌بخش نیست. برخی از «نیایدها» در روابط انسانی به‌قرار زیر هستند:

۱- اهداف غیر قابل حصول تعیین نکنید: اگر شما بگذارید که کارکنان کار خود را برنامه‌ریزی کنند، اهداف غیر قابل تحقق برای آنها تعیین نخواهید کرد، کمتر عاملی می‌تواند به اندازه برنامه‌ریزی توسط فرد در او ایجاد انگیزه کند. وقتی به‌صورت دستوری به‌دنبال بهره‌وری بیشتر هستید فقط با کارکنانی مضطرب و سرخورده مواجه خواهید بود.

۲- به‌دنبال ایرادگیری نباشید: از ایرادگرفتن به کار یا عملکرد افراد اجتناب کنید. هر فردی نیاز دارد احساس کند که کارش را خوب انجام می‌دهد. از آنجا که اکثر کارها خوب انجام می‌شوند (نه ضعیف) نشان دهید که در شناخت کار خوب به‌اندازه شناخت کار بد مهارت دارید.

۳- ترس ایجاد نکنید: بدانید که نمی‌توان با تهدید کارکنان را مجبور به انجام کار بیشتر یا عملکرد بهتر کرد. نتیجه اگر اثری هم بر بهره‌وری داشته باشد، ناچیز است. نتیجه تهدید، به‌احتمال قوی، روحیه کاری ضعیف، غیبت زیاد و کارکنان ناراضی است.

۴- در حد ضرورت سرپرستی کنید: هنگامی که کارها را واگذار می‌کنید، به کارکنان اجازه دهید کار را به‌طریقی که مناسب می‌دانند انجام دهند. با اعمال سرپرستی در حد لازم نشان دهید که به توانایی آنها اطمینان دارید. اگر در کار آنها بیش از حد مداخله کنید، آنان را از خلاقیت محروم می‌کنید و نمی‌توانند تواناییهای خود را نشان دهند.

۵- مجادله نکنید: هرگز ضرورتی برای مجادله وجود ندارد، کارکنان می‌دانند که شما رئیس هستید. اگر فردی کاری را خوب انجام ندهد یا در تفکر او اشتباهی وجود داشته باشد، به‌صراحت به او بگویید. اگر یک نظر مجادله‌انگیز ابراز کند، دچار دردمر می‌شوید. اگرچه ممکن است در مجادله برنده شوید ولی بدانید که چیز باارزش‌تری را از دست می‌دهید و آن احترامی است که به‌عنوان یک سرپرست به آن احتیاج دارید. □

امروزه موفقیت سازمانها در گرو، استفاده اثربخش از نیروی انسانی است.

میان رهبری و مدیریت در سازمان تفاوت وجود دارد.

رهبری فرآیندی جامع‌تر از مدیریت است.

مهارت تشخیص به تطبیق و برقراری ارتباط از ویژگیهای رهبری اثربخش است.

مدیر باید از تقلید سبکهای سرپرستی دیگران پرهیز کند.

باشند، سرپرستان می‌توانند کاری را بدون ارائه دستورات دقیق به گروه واگذار کنند. سرپرست با این کار، گروه کاری را در مسئولیت تصمیم‌گیری شریک می‌سازد. سرپرست ممکن است از طریق جمع‌آوری اطلاعات از سایر واحدها و گروههای کاری، حمایت بیشتری را نیز به‌عمل آورد، هنگامی که گروههای کاری به‌نحو مطلوبی با یکدیگر کار می‌کنند و پیوسته به تواناییهای بیشتری دست می‌یابند، سرپرست باید از آنها به‌خاطر تلاشهایشان تقدیر و تشکر کند.

استفاده از یک سبک رهبری که برای کار یا پروژه در دست اجرا بیشترین مناسبت را دارد، معمولاً زمان لازم برای انجام آن را تعیین می‌کند. کارکنان فقط زمانی از کار خود احساس رضایت می‌کنند که بدانند حداکثر تلاششان را انجام داده و احساس کنند که مدیریت را خشنود کرده‌اند. با شناخت رهبری اثربخش، یعنی تغییر دادن سبک رهبری متناسب با نیاز گروه کاری و کار، شما به‌عنوان سرپرست گام مهمی در نشان دادن تواناییهای خود برداشته‌اید.

«نیایدها» در روابط انسانی

چقدر با کارکنان صمیمی و هماهنگ هستید؟ آیا شما را تحسین می‌کنند؟ اگر در این خصوص تردید دارید ممکن است بیشتر یک اهرم فشار باشید نه یک رهبر. اهرم فشار می‌گوید که کارها باید انجام شوند. برای انجام هیچ کاری خواهش نمی‌کند. اهرم فشار به‌دنبال احترام و

به‌منظور انطباق با شرایط به‌طور پیوسته میان مدیر بودن، رهبر یا عضو گروه بودن تغییر وضعیت دهند. این تغییر وضعیت برای رهبری که دارای عملکرد بالا است، ضروری است. اکثر سرپرستان سستی فقط دارای یک نقش و یک سبک هستند. ایفای یک نقش تمام‌پیزی است که آموخته‌اند و به‌جز ایفای آن انتظاری از آنان وجود ندارد. سرپرستان باید به نیازهای گروه کاری خود و الزامات کارهایی که انجام می‌دهند توجه دقیق داشته باشند. در نتیجه این توجه دقیق است که می‌توانند در مورد بهترین سبک رهبری در شرایط خاص تصمیم‌گیری کنند. مثلاً وقتی که گروه کاری نیازمند راهنمایی است، می‌توانند دستورات دقیقی را ارائه و سرپرستی نزدیکی را نیز اعمال کنند. اگر گروه کاری نسبتاً جوان و بی‌تجربه یا مهارتهای کاری آنها کافی نباشد، این نوع رهبری بسیار حیاتی است.

اگر لازم است که سرپرست خود آموزشهای عملی خاصی را ارائه کند باید توضیح دهد که چرا کار دارای اهمیت است، و چرا باید به روشی خاص انجام پذیرد. به‌علاوه، سرپرست باید نظرات و پیشنهادات گروه را در خصوص انجام کارآتر برخی از کارها جویا گردد. آموزش عملی هنگامی مناسب است که کارکنان تجربه کسب می‌کنند و می‌آموزند که چگونه با یکدیگر و با رهبر کار کنند.

گاهی اوقات گروه کاری ممکن است به حمایت نیاز داشته باشد. اگر افراد گروه کار را در حد لازم بشناسند و مهارتهای کافی را نیز داشته



سیستم اطلاعاتی منظومه

انجمن

پژوهشگاه علوم و فناوری
پتانسیل جامع علوم انسانی

e m

مختبریت مالی • حسابداری صنعتی • بودجه و اعتبارات • خزانه داری • مدیریت اشیا
کنترل و توزیع • خرید و تدارکات • اموال و دارایی • مدیریت منابع انسانی • حقوق و دستمزد
برنامه ریزی و کنترل تولید • برنامه ریزی و کنترل مواد • تعمیرات و نگهداری
ساختار محصول • کنترل کیفی • انوماسیون اداری • مدیریت جلسات • بازاریابی و مخاطبین

CP-X980/CP



CP-S860/CP



عرضه کننده
دیتا پروژکتورهای
پر قدرت

CP-S310, CP-X3
and CP-X325

CP-S2



CP-X2

NO AVARAN



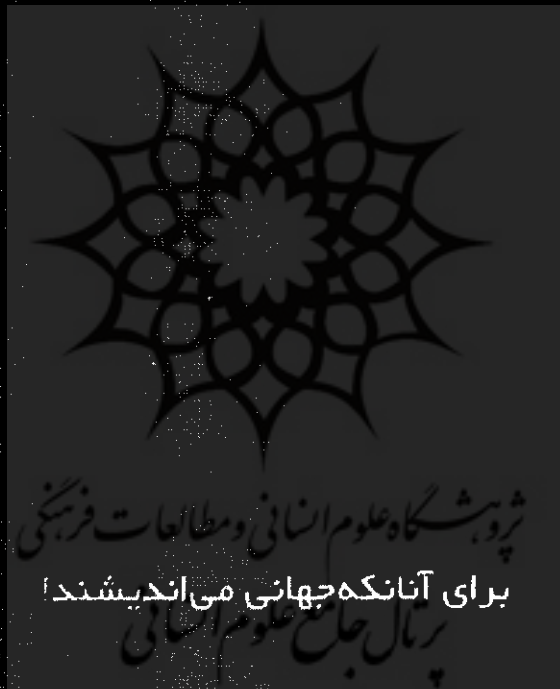
تو پکس

TOPEX



تلفن: ۸۸۴۴۰۰۶ (خط ۶)
فکس: ۸۸۴۴۰۰۷

CHORTKEH



رای پرداز



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

شماره پنجم زمستان ۱۳۸۴
دانشگاه علامه طباطبائی
پشتاد و هفتمین شماره
مجله علمی-پژوهشی
پرتال جامع علوم انسانی
پشتاد و هفتمین شماره

شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار

شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار
شماره اول بهار

این مجله در اختیار شما قرار می‌گیرد و می‌توانید آن را در اختیار دیگران نیز قرار دهید. برای اطلاعات بیشتر به آدرس www.iaui.ac.ir مراجعه کنید.

